الفصل العاشر

تقييم الأداء في مجال التسويق الابتكاري

الفصل العاشر
تقييم الأداء في مجال التسويق الابتكاري

مقدمـة

بعد استعراض الأبعاد المختلفة للتسويق الابتكاري، أصبح جلياً لدى القارئ أهميته وصعوبته، وتكلفته، والمخاطر المرتبطة به. ولا يوجد بالطبع ضمان بأن يتم أداء أنشطة التسويق الابتكاري كما يجب أن تكون، أو بشكل جيد وسليم. لذلك، تنشأ الحاجة إلى تقييم الأداء في مجال التسويق الابتكاري، وذلك لقياس مدى النجاح أو التقدم الذي حققته الشركة من عدمه، وما الذي يجب عمله لتحسين هذا الأداء والارتقاء به.

ويمكن تقييم الأداء في مجال التسويق الابتكاري من خلال مدخلين هما : استخدام معايير Criteria أو مؤشرات Indicators لما يجب أن يكون عليه الأداء، ومراجعة Audit التسويق الابتكاري. ففي المدخل الأول، يتم استخدام معايير أو مؤشرات لما يجب أن يكون عليه الأداء، بحيث يتم المقارنة بين الأداء الفعلي فيه، والأداء المتوقع مقيسا بالمعايير أو المؤشرات المحددة لهذا الغرض، وذلك لتحديد مدى التطابق/ عدم التطابق بينهما، وما يرتبط بذلك من تحديد للأسباب وراء عدم التطابق –في حالة حدوثه- والمسئول (المسئولون) عن ذلك، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لعلاج ما حدث، والعمل على منع تكرار حدوثه في المستقبل.

وطبقا للمدخل الثاني، يتم إجراء مراجعة للتسويق الابتكاري من خلال إعداد قائمة من الأسئلة المتعلقة بجوانبه المختلفة، والإجابة عنها، بحيث يتم التوصل إلى نتائج تسهم في تقييم أداء التسويق الابتكاري كذلك. وتعتبر المراجعة بصفة عامة أحد المداخل التي تستخدم في الرقابة الاستراتيجية على التسويق، والتي تهدف بصفة أساسية إلى تحديد ما إذا كانت الشركة تقوم باستغلال الفرص المتاحة أمامها فيما يتعلق بالأسواق والمنتجات وقنوات التوزيع[(1)].

وعند مراجعة التسويق الابتكاري، يتم التركيز على الدور الذي قام به التسويق الابتكاري في استغلال مثل هذه الفرص من عدمه ، بالإضافة إلى العديد من الجوانب الأخرى التي تعكس مستوى الأداء في هذا المجال.

ويهدف تقييم الأداء في مجال التسويق الابتكاري إلى زيادة فعالية وكفاءة الأنشطة التي يتضمنها، وذلك من خلال : (أ) الكشف عن أوجه قصور معينة يتطلب الأمر علاجها، (ب) ترشيد التنظيم المطبق في أنشطة التسويق الابتكاري ، (ج) تحقيق التنسيق بين أنشطة التسويق الابتكاري والأنشطة التسويقية الأخرى التي تقوم بها إدارة التسويق بالمنشأة، بالإضافة إلى تحقيق التنسيق بين التسويق الابتكاري، والأنشطة الابتكارية في المجالات الوظيفية الأخرى للمنشأة، وبصفة خاصة وظيفة البحث والتطوير R&D.

وفي هذا الفصل، يتم تناول تقييم أداء التسويق الابتكاري أولاً باستخدام معايير أو مؤشرات التقييم، وثانياً، باستخدام أسلوب المراجعة.

أولاً : التقييم باستخدام المعايير (المؤشرات)

يقصد بمعايير (مؤشرات) التقييم تلك المقاييس التي يتم مقارنة الأداء الفعلي أو أنشطة أو نتائج معينة معها ، حيث تمثل هذه المعايير (المؤشرات) ما يجب أن يكون عليه الأداء. وفي مجال التسويق الابتكاري، يتم أداء ذلك من خلال المقارنة بين ما تم بالفعل من أنشطة ونتائج تتعلق به –أي بالتسويق الابتكاري - وما كان يجب أن يتم (محدداً في شكل أداء متوقع أو معايير أو مؤشرات محددة سلفاً).

ويترتب على هذه المقارنة التوصل إلى واحدة من ثلاث نتائج هي :

- تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع، وهي حالة نادرة الحدوث بل قد لا تحدث بالفعل.
- انخفاض الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع.
- زيادة الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع.

لذلك، فإن الخطوة الأولى في عملية تقييم الأداء باستخدام هذا المدخل هي تحديد معايير (أو مؤشرات) معينة أو مستويات أداء متوقعة لكي يتم مقارنة الأداء الفعلي بها. لذلك، سيتم تناول هذه الخطوة (المرحلة) تحت البند (1) التالي مباشرة.

1- تحديد المعايير (المؤشرات) :

يمثل المعيار (المؤشر) الأداء المتوقع للتسويق الابتكاري ككل أو في أحد مجالاته أو أنشطته، وهو بمثابة المستوى الذي يجب أن يصل إليه. ولكي يكون المعيار (المؤشر) جيداً ، يجب أن يتوافر فيه عدد من الخصائص أهمها ما يلي :

- أن يكون قابلا للقياس - كلما أمكن ذلك.
- أن يكون واقعياً.
- أن يرتبط بفترة زمنية معينة.
- أن يكون متناسقاً مع المعايير الأخرى، أي لا يوجد تعارض بينه وبين غيره من المعايير.

وهناك العديد من المعايير (المؤشرات) التي يمكن وضعها أو تحديدها للتسويق الابتكاري، منها ما يلي :

- عدد الابتكارات التسويقية التي تم التوصل إليها خلال الفترة الزمنية موضع التقييم – سنة مثلا.
- الفترة الزمنية التي استغرقتها عملية التوصل إلى ابتكار معين –أو ابتكارات معينة- منذ مرحلة توليد الفكرة المبتكرة، وحتى الوصول إلى تعميم استخدامها.
- عدد الابتكارات الناجحة منسوباً إلى إجمالي عدد الابتكارات التسويقية التي تم التوصل إليها خلال الفترة الزمنية[2].
- عدد الأفكار الابتكارية في مجال التسويق التي تم تجميعها.
- عدد الأفراد المشاركين في التسويق الابتكاري.
- عدد المجالات التسويقية التي تم فيها ابتكارات (مثل المنتجات، الإعلان، التسعير، التوزيع ..الخ).
- نسبة الابتكارات الناجحة في كل مجال تسويقي من إجمالي الابتكارات في المجال.
- نسبة الابتكارات الناجحة في كل مجال تسويقي إلى إجمالي الابتكارات التسويقية في المجالات المختلفة (في التسويق ككل).
- عدد الابتكارات التسويقية للشركة منسوباً إلى عدد الابتكارات التسويقية لدى أكبر منافسي الشركة.

- عدد الابتكارات التسويقية للشركة منسوباً إلى عدد الابتكارات التسويقية لدى منافسي الشركة في السوق.
- الزيادة في المبيعات التي تتحقق كنتيجة للتسويق الابتكاري[3].
- الزيادة في الأرباح الناتجة عن التسويق الابتكاري[4].
- الزيادة في الحصة السوقية للشركة الناتجة عن التسويق الابتكاري[5].
- تكاليف التسويق الابتكاري منسوبة إلى العائد منه.
- عدد فرق العمل التي يعهد إليها بمهام تتعلق بالتسويق الابتكاري.
- عدد الإدارات التي تشارك في التسويق الابتكاري.
- تكلفة التسويق الابتكاري منسوبة إلى إجمالي تكاليف التسويق.
- عدد العملاء الجدد الذين اكتسبتهم الشركة بسبب نجاح التسويق الابتكاري.
- عدد العملاء الحاليين الذين فقدتهم الشركة بسبب فشل التسويق الابتكاري.
- عدد المشاكل التي ظهرت بسبب الصراع بين إدارة التسويق والإدارات الأخرى، والتي ترجع أساسا إلى أنشطة التسويق الابتكاري.
- عدد الجلسات أو عدد الاجتماعات التي تم عقدها بهدف التوصل إلى أفكار تسويقية مبتكرة.
- عدد المنتجات الجديدة التي قدمت للأسواق[6].
- عدد براءات الاختراع ذات الصلة بالتسويق الابتكاري التي تم تسجيلها[7].
- عدد ساعات العمل المخصصة للتسويق الابتكاري إلى إجمالي عدد ساعات التشغيل في إدارة التسويق.
- عدد شكاوى العملاء التي تلقتها الشركة بسبب التسويق الابتكاري.
- عدد خطابات الشكر أو الثناء التي تلقتها الشركة من العملاء بسبب التسويق الابتكاري.
- التغير في رضاء العملاء كنتيجة للتحسين في الجودة وفى المرونة[8].

هذا، ويجب ملاحظة ما يلي على هذه المعايير :

- أن هذه المعايير هي على سبيل المثال، وليست على سبيل الحصر. وبالتالي، يمكن التفكير في استخدام العديد من المعايير الأخرى. ويعتقد الباحث أنه حتى الوصول إلى معايير في هذا المجال يحتاج إلى فكر ابتكارى.
- بعض هذه المعايير يرتبط بأداء مرغوب فيه Favorable أي إن الوصول له أو الزيادة عنه يعتبر مؤشراً جيداً، بينما البعض الآخر يعكس أداء غير مرغوب فيه Unfavorable، أي إن الوصول له أو الزيادة عنه يعتبر شيئاً غير مرغوب. ومن الأمثلة على النوع الأول معايير مثل عدد الابتكارات التسويقية الناجحة إلى إجمالي الابتكارات التسويقية، والزيادة في المبيعات كنتيجة للتسويق الابتكاري، بينما تندرج معايير مثل عدد العملاء الحاليين الذين فقدتهم الشركة بسبب الفشل في التسويق الابتكاري، وتكاليف التسويق الابتكاري منسوبة إلى العائد منه تحت النوع الثاني من المعايير.
- أن بعض هذه المعايير قد يصعب قياس الأداء الفعلي من أجل مقارنته بها لسبب أو لآخر. فعلى سبيل المثال، الزيادة في المبيعات الناتجة عن التسويق الابتكاري قد يصعب تحديدها، حيث إنها قد تكون مرتبطة بأكثر من متغير –وليس فقط بالتسويق الابتكاري. ويتطلب الأمر فصل Isolation أثر التسويق الابتكاري على المبيعات عن أثر المتغيرات الآخرى، وهى عملية ليست سهلة، وإن كان يمكن استخدام بعض تصميمات بحوث التسويق – مثل تصميم التجارب- وتطبيق بعض الأساليب الإحصائية التي يمكن أن تساعد في ذلك[9].
- على الشركة أن تحدد ما إذا كانت أهمية هذه المعايير متساوية أم أن هناك معايير أكثر أهمية من الأخرى. فإذا كانت أهميتها متساوية، فلن تواجه الشركة مشكلة في إجراء التقييم والوصول إلى تقييم كلى. أما إذا كانت تختلف في أهميتها، فيجب إعطاء أوزان (نقاط) لهذه المعايير، بحيث يعكس وزن المعيار مدى أهميته بالنسبة للشركة. فالمعيار الذي يعطى 20 نقطة -على سبيل المثال- تعتبر أهميته ضعف أهمية ذلك المعيار الذي يعطى 10 نقاط، وهكذا.
- يمكن استخدام أساس معين أو أكثر في وضع المعيار بحيث يمكن مقارنة الأداء الفعلي به. وهذه الأسس هي :

- الأساس التاريخي (حيث ينبني المعيار على أساس الأداء في السابق، مثل : عدد الابتكارات التي نجحت في العام الماضي منسوباً إلى إجمالي عدد الابتكارات في ذلك العام).
- الأداء المتوقع (حيث يحدد المعيار في شكل ما هو المتوقع في النقطة موضع الاعتبار).
- أساس الشركات المماثلة، حيث يكون المعيار في شكل ما يوجد بالشركات المماثلة (مع ملاحظة صعوبة الحصول على البيانات الخاصة بأداء الشركات المماثلة في مجال التسويق الابتكاري، خاصة في الدول النامية التي لا تكون مثل هذه البيانات متاحة عادة ، أو توجد صعوبة كبيرة في الحصول عليها).

وبعد أن يتم وضع المعايير (المؤشرات)، فإن الخطوة التالية تكون قياس الأداء الفعلي.

2- قياس الأداء الفعلي :

يتم قياس الأداء الفعلي للتسويق الابتكاري من خلال استخدام البيانات المتعلقة بما تم بالفعل من أنشطة وممارسات مختلفة تتعلق به. ويمكن استقاء هذه البيانات من عدة مصادر منها ما يلي :

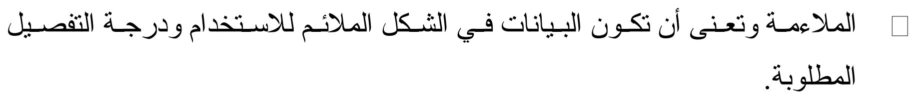
- محاضر اجتماعات فرق العمل التي كونت وأسند إليها مهام التسويق الابتكاري.
- القرارات التي تم اتخاذها لوضع ابتكار معين موضع التطبيق.
- سجلات شكاوى العملاء.
- سجلات خطابات العملاء ومكاتباتهم للشركة.
- بحوث التسويق التي تمت، وتضمنت معلومات ذات صلة مباشرة أو غير مباشرة بالتسويق الابتكاري للشركة.
- الاتصالات الشفوية والكتابية التي تمت بين الجهة المسئولة عن التسويق الابتكاري، والإدارات الأخرى المعنية به.
- سجل الأفكار التسويقية الجديدة.
- سجلات المبيعات.
- قوائم (حسابات) التشغيل والمتاجرة والأرباح والخسائر والميزانية العمومية للشركة.

- سجل شكاوى الجهة المسئولة عن التسويق الابتكاري من الإدارات الأخرى، والعكس (أي شكاوى الإدارات الأخرى من الجهة المسئولة عن التسويق الابتكاري).
- سجلات الإدارات الفرعية للتسويق (مثل إدارة المنتجات، إدارة بحوث التسويق، إدارة التوزيع، إدارة الترويج .. الخ).
- سجلات المصروفات والتكاليف.
- الملاحظات الشخصية للمسئول (المسئولين) عن تقييم الأداء في مجال التسويق الابتكاري.
- التقارير ذات الصلة بالأنشطة التسويقية.

ولا شك أن وجود نظام للمعلومات التسويقية بالشركة، ونظام معلومات خاص بالتسويق الابتكاري على وجه الخصوص بها، لا بد أن يسهم مساهمة فعاله في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي للتسويق الابتكاري، حيث يتوقع أن يتم إدخال البيانات المتعلقة به أولاً بأول إلى هذا النظام، ويتم حفظها، وتبويبها وتحديثها، وتحليلها.. الخ، بحيث يمكن استخراج المعلومات المطلوبة –للتقييم- من هذا النظام وقت الحاجة إليها وبسهوله.

هذا، وبصرف النظر عن مصدر البيانات Data أو المعلومات Information المطلوبة عن الأداء الفعلي، فلا بد أن تتوافر في هذه البيانات والمعلومات الشروط الواجب توافرها عادة في مثل هذه الحالات وهى :

- التوقيت السليم، أي تتوافر البيانات أو المعلومات. وقت الحاجة إليها.
- المرونة، أي إمكانية أن تأخذ هذه البيانات والمعلومات أشكالاً وتفاصيل مختلفة، وإمكانية تعديل أو تغيير هذه الأشكال أو التفاصيل إذا تطلب الأمر ذلك.
- الشمول، أي ضرورة أن تفي البيانات والمعلومات بجميع الاحتياجات المرتبطة بالتسويق الابتكاري فيما يتعلق بها.
- الدقة، وتعنى خلو هذه البيانات والمعلومات من الأخطاء.
- اليسر أو السهولة، أي يكون من السهل على من يحتاج هذه البيانات والمعلومات أن يستخرجها أو يحصل عليها.



- الملاءمـة وتعـنـى أن تكـون البـيانات فـي الشـكل الملائـم للاسـتخدام ودرجـة التفصـيل المطلوبـة.
- الحداثة، أي تكون البيانات والمعلومات حديثة Updated.

هذا، ويـرى البعض أن القرارات الرديئة هي عادة نـتاج استخدام معلومات غير صحيحة وافتراضات غير صحيحة Invalid ، أو تحليل غير ملائم للمعلومات المتاحة[10].

ومـن الأهمـية بمكـان تحديـد مـن له (لهـم) سـلطة وصـلاحية الحصـول علـى البـيانات والمعلومـات المشـار إليها سـابقا. ويجب أن يسود الفهم لـدى المسئولين عن التسويق الابـتكاري والعاملين بـه أن قياس الأداء الفعلي لا يتم بهدف تصيد الأخطـاء، وإنما يتم بهدف المعاونة في تحسين الأداء في هذا المجال الحيوي من مجالات التسويق.

بعد قياس الأداء الفعلي، فإن الخطوة التالية هي إجراء المقارنة بين الأداء الفعلي والمعيار.

3- المقارنة بين الأداء الفعلي والمعيار :

وفـي هذه المرحلة، يـتم المقارنـة بيـن الأداء الفعلـي فـي عنصـر معين من عناصر التسويق الابتكاري موضع التقييم، والمعيار (المؤشر) الخاص بـه.

فعلـي سبيل المثـال، إذا كـان عدد الابـتكارات التسـويقية التـي نجحـت بـالفعل هو 10، بينما إجمالي عدد الابتكارات التسويقية الفعلية في فترة التقييم يبلـغ 50، تكون نسبة الابتكارات الناجحة الفعلية إلى إجمالي الابتكارات الفعلية 20% (10/50×100).

وتمـثل هذه النسـبة الأداء الفعلي للتسويق الابتكاري في هذا العنصر. فإذا كانت النسبة التي يتضـمنها المعيار الخـاص بهذا العنصـر ـ سواء على أساس العام الماضـي أو النسبة المتوقعة، أو النسـبة لـدى أكبر منافس .. الخ هي 25%، كان معنى ذلك أن نتيجة المقارنـة تعنى أن هناك نقصاً أو انحـرافاً بـالأداء الفعلـي للتسـويق الابـتكاري فـي هذا العنصـر تبلـغ نسبته 5% (25% المعيار ـ 20% الفعلي)، وهو نقص أو انحراف غير مرغوب فيه.

ولا يجب التوقف فقط عند نقطة الوصول إلى نتيجة للمقارنة بين الأداء الفعلي والمعيار، وإنما لا بد من البحث في أسباب حدوث الانحراف، وما إذا كان يرجع لأسباب تدخل في نطاق تحكم Controllable الإدارة أو يخرج عن نطاق تحكمها، ومن المسئول عن ذلك الانحراف. ويعد ذلك الأساس في تحديد ما يجب اتخاذه من إجراءات لتصحيح الانحراف موضع الاعتبار، والعمل على عدم تكرار وقوعه في المستقبل.

ومن الملاحظات المهمة التي يجب أخذها في الحسبان عند المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير المحددة مسبقا، أن أداء التسويق الابتكاري قد يكون جيدا في عنصر معين، وغير جيد في عنصر أخر.

وبمعنى آخر، فإنه لا يتوقع أن تكون نتائج المقارنة موضع الاعتبار إيجابية أو سلبية بالنسبة لكافة المعايير. لذلك، لا بد من وجود أسلوب يساعد في الحكم على الأداء الكلى للتسويق الابتكاري.

ويمكن استخدام أكثر من أسلوب في هذا المجال. ومن هذه الأساليب استخدام نظام النقاط أو الأوزان، واستخدام نظام عدد النتائج المرغوب فيها في المقارنة بعدد النتائج غير المرغوب فيها.

فطبقاً لأسلوب النقاط، يتم إعطاء نقاط أو أوزان معينة في كل من المجالات التي يتم المقارنة فيها بالمعايير، ويتم حساب إجمالي عدد النقاط أو الأوزان التي حصل عليها التسويق الابتكاري نتيجة المقارنات. فإذا كان إجمالي الأوزان أو النقاط 100، وحصل التسويق الابتكاري على 80 نقطة، كان معنى ذلك أن مستوى الأداء يمثل 80% مما كان متوقعاً. ويمكن أيضاً مقارنة النقاط الإجمالية التي حصل عليها التسويق الابتكاري في فترة زمنية معينة، بما حصل عليه في فترة زمنية سابقة، أو بما كان يجب أن يحصل عليه. فعلى سبيل المثال، إذا كان إجمالي الوزن الذي حصل عليه التسويق الابتكاري فى العام السابق هو85%، فمعنى ذلك أن هناك قصوراً بعض الشيء في التسويق الابتكاري هذا العام يبلغ 5 %.

أما الأسلوب الثاني، فإنه يعتمد على إعطاء علامة Check Mark لانطباق المعيار على الأداء الفعلي، أو العكس، ثم إجراء عد للعلامات، ونسبتها إلى إجمالي العلامات الواجب

الحصول عليها. فعلى سبيل المثال، إذا كان هناك 40 معيار للتقييم، وكان أداء التسويق الابتكاري مطابقاً لعدد من المعايير يبلغ 20 معيار، كان معنى ذلك أن هذا الأداء في حدود 50 %. ويمكن كذلك مقارنة مثل هذه النتيجة بمثيلتها في عام سابق، وذلك لتحديد مدى التحسين الذي طرأ على الأداء في مجال التسويق الابتكاري. ويفترض هذا الأسلوب أن المعايير المستخدمة متساوية في أهميتها.

هذا، وعند إجراء المقارنة لا بد من مراعاة توحيد أسس المقارنة. فعلى سبيل المثال إذا كان المعيار موضوع على أساس نصف سنوي، فإن الأداء الفعلي للتسويق الابتكاري لا بد وأن يقاس على أساس نصف سنوي كذلك. وإذا كان المعيار كميا، فلا بد وأن يقاس الأداء الفعلي كمياً (أي بالكميات مثل عدد الابتكارات الناجحة إلى إجمالي عدد الابتكارات)، وإذا كان المعيار قيميا (في شكل قيمة بالجنية/ بالدولار/ بالريال/ بالدرهم/ بالدينار .. الخ)، فلا بد أن يقاس الأداء بالقيمة وبنفس العملة المستخدمة، وهكذا.

ويجب أن يتم إعداد تقرير مكتوب يتضمن نتائج المقارنة، ودراسة الاختلافات، وأي معلومات أخرى، ويتم رفعه إلى السلطة المعنية في توقيت مناسب، بحيث يمكن اتخاذ القرارات التي تصحح مسار التسويق الابتكاري، وتعمل على تحسينه وزيادة فعاليته.

وكما سبق القول، فإن هناك أسلوبا آخر –بخلاف استخدام المعايير (المؤشرات)- يمكن أن يتبع في الحكم على الأداء في مجال التسويق الابتكاري، وهو أسلوب المراجعة التسويقية له، وهو موضوع القسم الثاني من هذا الفصل.

ثانيا : تقييم الأداء باستخدام المراجعة

تعتبر المراجعة Audit أداة من أدوات قياس وتقييم الأداء فى مجال التسويق الابتكاري. وتتضمن المراجعة عادة تصميم عدد من الأسئلة التى تغطى الجوانب المختلفة للتسويق الابتكاري، بحيث يمكن من خلال الإجابات عنها، التوصل إلى حكم على الأداء في هذا المجال. وسيتم عرض خطوات المراجعة، يليه عرض نموذج مقترح لمراجعة التسويق الابتكاري.

1- خطوات مراجعة التسويق الابتكاري :

لكي تتم مراجعة التسويق الابتكاري، لا بد من القيام بما يلي :

- تحديد العناصر التي سيتم فيها مراجعة التسويق الابتكاري.
- تحديد النقاط التي ستكون موضع أسئلة في كل من هذه العناصر.
- صياغة الأسئلة المتعلقة بكل من هذه النقاط.
- تحديد الأسلوب الذي سيتبع في الإجابة عن السؤال (مثلا نعم أو لا أم على مقياس معين)، وتحديد دلالتها.
- تطبيق الأسئلة على التسويق الابتكاري موضع الاعتبار.
- تقييم أداء التسويق الابتكاري استناداً إلى الإجابات التي تم التوصل إليها.

وفيما يلي عرض مختصر لكل من هذه الخطوات

أ- تحديد عناصر (أبعاد) المراجعة :

ويقصد بعناصر (أبعاد) المراجعة الجوانب أو المجالات التي سيتم فحصها. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تكون هذه العناصر هي :

- مستوى التوجه الذي تأخذه المنشأة في التسويق الابتكاري (توجه استراتيجي أم تكتيكي).
- علاقات الجهة المسئولة عن التسويق الابتكاري بالجهات الأخرى بالمنشأة، وكذا بالجهات الخارجية، وكذلك علاقة المنشأة ككل بتلك الجهات فيما يتعلق بالتسويق الابتكاري.
- آليات تطبيق (تنفيذ) التسويق الابتكاري ومدى فاعليتها.
- خصائص التنظيم الذي يتم فيه التسويق الابتكاري، وهل هو يدعمه أم لا.
- جوهر فلسفة التسويق الابتكاري للمنشأة من حيث اتخاذ زمام المبادأة والمبادرة والفعل، أم ممارسته كرد فعل Proactive vs. Reactive

ب- تحديد النقاط أو المكونات الفرعية لكل من هذه العناصر :

بعد تحديد عناصر (أبعاد) المراجعة، تأتى خطوة تحديد النقاط أو المكونات الفرعية التي سيتم مراجعتها أو فحصها بالنسبة لكل عنصر. فعلى سبيل المثال، إذا كان العنصر موضع

الاعتبار هو جوهر فلسفة التسويق الابتكاري للمنشأة ، وهو عنصر رقم (5) السابق مباشرة، يمكن أن تتضمن النقاط التي تندرج تحته ما يلي :

- مصدر التسويق الابتكاري، والأفكار التسويقية الجديدة.
- الوقت الذي يتم فيه التسويق الابتكاري.
- أهداف التسويق الابتكاري (محددة سلفا).
- التنبؤ بالتسويق الابتكاري لدى المنافسين.
- تحديد ميزانية للتسويق الابتكاري.
- وضع خطط وبرامج عمل للتسويق الابتكاري.

ج- صياغة الأسئلة المتعلقة بكل من هذه النقاط :

في هذه الخطوة، يتم صياغة السؤال المتعلق بكل نقطة (أو الأسئلة المتعلقة بكل نقطة إذا احتاج الأمر إلى ذلك).

ويجب مراعاة القواعد المتعارف عليها في صياغة الأسئلة[11]، وذلك حتى يمكن الحصول على البيانات المطلوبة بالنسبة للنقطة موضع الاعتبار بأكبر درجة ممكنة من الدقة والموضوعية والوضوح.

فعلى سبيل المثال، إذا كانت النقطة موضع الاعتبار هي النقطة (1) تحت بند (ب) السابق مباشرة، والتي نصت على مصدر التسويق الابتكاري والأفكار التسويقية الجديدة، يمكن صياغة الأسئلة على النحو التالي :

- هل تعتمد الشركة بصفة أساسية على ما يقوم به المنافسون كمصدر للتسويق الابتكاري؟ أم أنها تعتمد على مصادرها الداخلية لهذا الغرض؟
- هل يقوم قسم البحث والتطوير بالمنشأة ببحوث للوصول إلى منتجات جديدة تطلبها السوق؟ أم يقوم بهذه البحوث بسبب قيام منافس بتقديم منتج جديد للسوق؟
- إلى أي حد تحرص الشركة على أن تكون قائدة Leader في مجال التسويق الابتكاري في السوق التي تعمل بها ؟

- ما معدل المبادرة في مجال التسويق الابتكاري بواسطة المنشأة بالمقارنة برد الفعل لما تقوم به الشركات المنافسة أو المماثلة؟

ويمكن تصميم وصياغة أسئلة بنفس المنطق لكل من النقاط الأخرى التي يضمها كل بعد من أبعاد التسويق الابتكاري موضع المراجعة.

د- تحديد الأسلوب الذي يتبع في الإجابة عن السؤال وتحديد دلالتها :

تعتبر هذه خطوة مكملة للخطوة (ج)، حيث يتم فيها تحديد الأسلوب الذي يتبع للإجابة على كل من الأسئلة. وبالطبع، فإن صياغة السؤال تلعب دوراً أساسياً في تحديد أشكال الإجابة عنه.

فعلى سبيل المثال، إذا كان السؤال بـ (هل) تكون الإجابة إما (نعم) أو (لا).

وهناك أكثر من شكل لتحديد الإجابة. فيمكن أن توضع إجابتان يتم اختيار واحدة منهما، ويمكن وضع أكثر من إجابة، ويتم اختيار واحدة أو أكثر منها، كما يمكن أن تكون الإجابة على مقياس Scale . فعلى سبيل المثال، السؤال الأخير تحت البند (ج) السابق مباشرة، وهو الذي يتناول معدل المبادرة، يمكن أن تكون الإجابات في شكل مقياس فتكون : دائماً، أحياناً، نادراً، نادراً جداً، ولا يوجد.

ويرتبط بتحديد الإجابات، تحديد دلالتها. فبالنسبة للأسئلة التي تكون الإجابة عنها بـ (نعم) أو (لا)، يمكن أن تدل الإجابة (نعم) على أداء جيد، بينما تدل الإجابة (لا) على أداء غير جيد، وذلك إذا كان السؤال موضوعاً في صيغة إيجابية أو مرغوب فيها، والعكس صحيح. ويمكن في الحالة الأولى التعبير الرقمي عن الإجابة بتحويل نعم إلى رقم (إعطائها رقم 1 مثلا)، وكذلك الحال بالنسبة لـلا (حيث تعطى رقم صفر مثلا)، ويتم إعطاء أرقام عكس ذلك في الحالة الثانية. وإذا كانت الإجابة على مقياس –كالمثال السابق مباشرة- فيمكن إعطاء دائماً أربع نقاط، وأحياناً ثلاث نقاط، ونادراً نقطتان، ونادراً جداً نقطة واحدة، ولا يوجد صفر، حيث إن دائماً أفضل من نادراً، ونادراً أفضل من نادراً جداً، وهكذا. أما إذا كان العكس هو الصحيح، فيتم عكس الأوزان.

هـ- تطبيق الأسئلة على التسويق الابتكاري، وتحديد الإجابات :

بعد أن يتم الانتهاء من إعداد قائمة الفحص (الأسئلة) التي ستستخدم في مراجعة التسويق الابتكاري، والإجابات المحتملة، ودلالتها، والتعبير عنها في شكل أوزان Weights أو نقاط Points، يتم استخدامها بالتطبيق على التسويق الابتكاري موضع الاعتبار، حيث يتم الإجابة عن كل من الأسئلة التي تحتوى عليها، وتحديد دلالة هذه الإجابة، وذلك بالنسبة لجميع الأسئلة التي تقع تحت كل بعد من الأبعاد المحددة لمراجعة التسويق الابتكاري.

و- تقييم أداء التسويق الابتكاري :

استناداً إلى الإجابات التي يتم الحصول عليها للأسئلة التي تضمنتها قائمة مراجعته، ودلالة هذه الإجابات، والنقاط (الأوزان) التي تعطى لهذه الإجابات التي تعكس الواقع الفعلي للتسويق الابتكاري، فإنه يمكن تقييم الأداء في هذا المجال.

ويمكن أن يتم هذا التقييم بالنسبة لكل نقطة من النقاط التي تقع تحت عنصر من عناصر الأداء موضع التقييم، وبالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم، أو بالنسبة لجميع عناصر التقييم، أي تقييم الأداء الكلى للتسويق الابتكاري.

فعلى سبيل المثال، إذا كانت الإجابة (نعم) على سؤال معين، وهذه الإجابة تدل على أداء جيد، بينما الإجابة (لا) تدل على قصور في الأداء، فيمكن تقييم الأداء بالنسبة لهذه النقطة بناء على الإجابة. وإذا ضم عنصر معين عشرين سؤالاً من هذه النوعية مثلاً، فيمكن تحديد عدد الإجابات بـ (نعم)، ونسبتها إلى إجمالي عدد الأسئلة. فإذا كان عدد الأسئلة التي أجيبت بـ (نعم) عبارة عن 15 سؤالاً ، وإجمالي عدد الأسئلة عشرين ، تكون النسبة 75% (15/20×100)، وتكون نسبة الأداء بالنسبة لهذا العنصر هي 75%، والتي قد تعنى أداءً جيداً. وبالطبع يفترض هذا الأسلوب أن جميع النقاط التي تتضمنها الأسئلة متساوية في الأهمية . وإذا كان قد تقرر إعطاء الإجابات بـ (نعم) أو (لا) وزنا أو رقما معينا (فمثلاً وزن واحد لنعم ، وصفر للا) ، فيتم تجميع الأوزان للوصول إلى تقييم للعنصر . أما إذا كانت الإجابة على مقياس - كما هو الحال في السؤال الخاص بمعدل المبادرة بالابتكار - فيمكن إعطاء كل نقطة على المقياس وزناً معيناً . ففي

هذا المثال ، يمكن إعطاء دائما ثلاث نقاط ، ونادراً نقطتان ، ونادراً جدا نقطة واحدة ، وأبدا (إطلاقا) صفر . ويتم تجميع الدرجات التي يتم الحصول عليها بالنسبة للعنصر . وبالطبع ، فإن التقييم الكلى لأداء التسويق الابتكاري ، يكون محصلة التقييمات الجزئية . واستناداً إلى هذه النتيجة ، يمكن الحكم على الأداء من حيث جودته ، وأوجه القوة وأوجه الضعف فيه ، ومجالات وإمكانيات التحسين فيه .

2- نموذج مقترح لقائمة مراجعة التسويق الابتكاري :

بعد عرض الخطوات التي يجب المرور بها لكي يمكن مراجعة التسويق الابتكاري، وما يتم في كل خطوة ، فيما يلي نموذج مقترح لقائمة المراجعة ، والتي تتضمن بصفة أساسية الأسئلة التي يمكن أن توجد في هذه القائمة [12] لعدد من العناصر التي يمكن أن تضمها ، مع ترك المجال لمن يقوم باستخدامها لوضع الإجابات الخاصة بكل منها ، وتحديد دلالتها ، وكيفية تحويلها إلى نقاط أو أرقام أو نسب ... الخ . وسوف يتم وضع الأسئلة تحت كل من العناصر التي تتضمنها عملية مراجعة التسويق الابتكاري .

أ - مستوى التوجه الذي تتبناه المنشأة في التسويق الابتكاري .

- ما نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بالتسويق الابتكاري ، والمشتقة من كل من البيئة المحلية أو القومية ، والتقدم العلمي والتكنولوجي ، ومهارات العاملين ، والطلب السوقي ، والصناعات المغذية ، ومواجهة المنافسين ؟
- ما الأعمال (التصرفات) التي تم القيام بها للاستفادة من النظم الأجنبية للتسويق الابتكاري كالاستثمارات الأجنبية ، والاستثمارات المشتركة، والتحالفات، والموردين والعملاء ونظام التراخيص Licensing ، والهندسة العكسية Reverse Engineering ؟
- كيف تقارن الشركة نفسها بالمنافسين من حيث المنتج ، والسعر ، والجودة ، والتسليم ، ومستوى البحث والتطوير ، وبراءات الاختراع ، والأوجه الأخرى التي يتم المقارنة معها - Other Benchmarks ؟

- كيف نتعلم من المنافسة – البحث والتطوير والهندسة العكسية ، التراخيص ، والتأجير ، وجمع البيانات ، وتصميم الرسائل الإعلانية ، ونظم التوزيع والتسعير؟
- كيف تحافظ الشركة على تميزها في التسويق الابتكاري عن المنافسين (السرية ، تراكم المعرفة ، تعقيد المنتج ، الأصول الإضافية ، منحنى التعلم ، سرعة الاستجابة للتغيرات ، مفاجأة المنافسين ، صعوبة تقليد استراتيجيات الترويج والتسعير والتوزيع) ؟
- هل يتم التركيز في التسويق الابتكاري على استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ، ويتم الاستعداد لمواجهة التهديدات فيها ، وذلك بسبب التغيرات التي تحدث في هذه البيئة ؟
- هل يتم إتباع أسلوب منظم في التسويق الابتكاري منذ ظهور الفكرة ، وحتى تطبيقها على نطاق واسع ، أم تعتمد المنشأة على أسلوب المحاولة والخطا في هذا المجال ؟
- كيف يتم تحديد الاستثمارات المطلوبة في مجال التسويق الابتكاري ؟
- كيف يتم الربط بين استراتيجية التسويق الابتكاري واستراتيجية المنشأة ككل ؟ (هل توجد استراتيجية رسمية للتسويق الابتكاري ؟ إلى أي حد تتسم هذه الاستراتيجية بالتحديد والوضوح ، وكيف ترتبط باستراتيجية المنشأة ، وهل يوجد ممثل للتسويق الابتكاري في مجلس إدارة المنشأة) ؟

ب ـ علاقات الجهة المسئولة عن التسويق الابتكاري بالجهات الأخرى :

- هل تقوم الجهة المسئولة عن التسويق الابتكاري بتحديد العملاء الرئيسيين ، وتستفيد منهم بالكامل ؟
- هل يتم استخدام أدوات رسمية لتنمية الاتصالات بين الجهة المسئولة عن التسويق الابتكاري ، والجهات الأخرى بالمنشأة ، وخاصة البحث والتطوير ؟
- هل تستخدم الجهة المسئولة عن التسويق الابتكاري أساليب استكشافية لتحديد والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية (مثل العصف الذهني ، تحليل السيناريوهات ، وأسلوب دلفي Delphi) ؟

- هل الابتكارات التسويقية التي تطبق على نطاق واسع في السوق ينظر إليها كتجارب أو يتم الإشارة إليها كحالات نجاح أو حالات فشل ؟
- هل معايير التراخيص واضحة ؟
- هل أهداف المنشأة تنعكس في اختيار الشركاء ، وشكل التحالف مع الغير ؟
- هل كل الأطراف المؤثرة يتم حصرها في الشبكة الخاصة بالتسويق الابتكاري ؟
- هل اتصالات المنشأة بالجهات الحكومية توفر لنا إنذاراً مبكراً للقوانين ذات الصلة ، وآليات للاستجابة وأجراء الاتصالات ؟
- هل يتم تحديد احتياجات التسويق الابتكاري (من ذوى المؤهلات العلمية المعينة ، والحاصلين على برامج تدريبية معينة) وإيصالها لمن يوفرون هذه الاحتياجات محليا أو على مستوى الدولة ، وهل تقدم الشركة مساعدات ملائمة لهذه الجهات ؟
- هل توجد علاقات وثيقة بين الجهة المسئولة عن التسويق الابتكاري بالشركة ووكالات الإعلان ؟
- هل توجد علاقات وثيقة بين الجهة المسئولة عن التسويق الابتكاري بالشركة ، والمكاتب والشركات الاستشارية التي تهتم بالتسويق الابتكاري ؟
- هل يوجد تنسيق بين الجهة المسئولة عن التسويق الابتكاري بالشركة ، وموزعيها فيما يتعلق بالابتكارات في مجال التوزيع ؟ وما مدى استجابة الموزعين في هذا المجال ؟
- هل يوجد علاقات وثيقة بين الشركة ووسائل الاتصال الجماهيري ؟

ج - آليات تطبيق (تنفيذ) التسويق الابتكاري ومدى فاعليتها :

- هل تسعى الجهة المسئولة عن التسويق الابتكاري إلى البحث بشكل منتظم عن منتجات جديدة ، وأسعار مبتكرة ، وترويج مبتكر ، وتوزيع مبتكر ؟ وكيف يتم ذلك ؟
- هل التخطيط للتسويق الابتكاري يرتبط باستراتيجية المنشأة ككل ؟ وكيف يتم ذلك؟
- هل يوجد لدى المنشأة نظام لاختيار بديل أو أكثر من بين الابتكارات التسويقية التي تتنافس مع بعضها البعض ؟ وهل هذا النظام يأخذ شكل نظام رسمي أم غير رسمي ؟
- هل يوجد نظام رسمي لمراجعة التقدم في الابتكار التسويقي في مراحله المختلفة ؟ وهل يطبق هذا النظام أم أن هناك مواقف يتم تجاوزه فيها ؟

- هل يوجد في هذا النظام مرونة كافية تسمح بالتمشي مع الابتكارات غير الضخمة، والتي يحتاج الأمر إلى سرعة وضعها موضع التطبيق ؟
- هل تستخدم الشركة فرق عمل مكونة من أعضاء ممثلين للإدارات المختلفة من أجل تحسين عملية التنسيق والتكامل بين الإدارات المعنية فيما يتعلق بالتسويق الابتكاري ؟
- هل يتم الاستثمار في تنمية وتطوير فرق العمل ؟
- كيف يتم التعلم من الابتكارات التي يتم وضعها موضع التطبيق ؟ وإلى أي حد يتم الاستفادة من ذلك في الممارسات المستقبلية للابتكار في مجال التسويق ؟
- ما مدى معرفة الجهة المسئولة عن عملية التسويق الابتكاري (والشركة نفسها) بالأدوات والأساليب الرسمية في ممارسة هذه العملية ؟ وما مدى استخدامها لهذه الأدوات والأساليب ؟

د ـ خصائص التنظيم الذي يتم فيه التسويق الابتكاري [13] :

- هل يوجد التزام Commitment من الإدارة العليا نحو التسويق الابتكاري وتدعيمه ؟ وكيف يتم التعبير عن ذلك ؟
- هل يتم تمييز الأفراد المبتكرين في التسويق بالمنظمة ، ويتم دعمهم ؟
- هل الاتصالات التي تتم داخل الجهة المسئولة عن التسويق الابتكاري ، وبينها وبين الإدارات الأخرى بالمنظمة اتصالات فعالة ؟ وهل تتم أفقيا ورأسيا وفى اتجاهين ؟
- هل يوجد مكافآت مجزية للمبتكرين في مجال التسويق ؟
- إلى أي مدى تشترك القوى العاملة بالمنشأة في التسويق الابتكاري ؟
- هل الهيكل التنظيمي يدعم أو يعوق التسويق الابتكاري ؟
- هل يوجد بالمنشأة مناخ تنظيمي يشجع ويدعم الأفكار الجديدة في مجال التسويق أم إن على أصحاب مثل هذه الأفكار أن يتركوا المنظمة ، ويلتحقوا بمنظمة أخرى لكي يحصلوا على هذا الدعم والتشجيع ؟
- إلى أي حد يتم العمل في التسويق الابتكاري من خلال فرق عمل فعالة ؟

- هل توجد آليات رسمية Formal ، لحصر ما يمكن تعلمه من التسويق الابتكاري، ومشاركة الأفراد والجهات المعنية في الاستفادة من هذا التعليم ؟ وكيف يتم تشغيل هذه الآليات ؟

ويمكن إن يضاف إلى هذه القائمة عدد من الأسئلة ذات الصلة بعنصر جوهر فلسفة التسويق الابتكاري للمنشأة السابق عرضها تحت بند (5) المتفرع من (أ) من خطوات المراجعة التسويقية، والنقاط التفصيلية التي يمكن أن يشتمل عليها التي تم عرضها تحت بند (ب) من خطوات المراجعة .

هذا ، وهناك عدد من الملاحظات على النموذج المقترح لقائمة مراجعة التسويق الابتكاري السابق عرضه مباشرة . ومن أهم هذه الملاحظات ما يلي :

- أن هذه القائمة ليست شاملة Not Comprehensive لكل عناصر التسويق الابتكاري ، وما يتضمنه كل من هذه العناصر من نقاط . لذلك فيمكن الإضافة إليها طبقا لما تراه الجهة المسئولة عن إتمام هذه المراجعة .
- على الرغم من أن هذه القائمة لا تتسم بالشمول ، فإنها قد تتضمن عناصر ونقاطاً أكثر من اللازم بالنسبة لبعض المنشآت . وقد يرجع ذلك إما إلى صغر حجم المنشاة ، أو عدم تركيزها على التسويق الابتكاري ، أو عدم توافر الموارد المالية والمادية اللازمة له ، أو غير ذلك من الأسباب . لذا فإن مثل هذه المنشآت قد ترى استبعاد بعض أجزاء من هذه القائمة ، وذلك حتى تلائم هذه المنشآت .
- لم يتم وضع الإجابات المحتملة لكل سؤال ، وتوضيح دلالتها ، وكيفية تحويل الإجابات إلى نقاط أو أوزان تستخدم في التقييم . وبالتالي ، فإن الأمر متروك للجهة التي تستخدمها لتصيغ مثل هذه الإجابات ، وتحدد دلالتها ، وأوزانها... الخ، وذلك في ضوء ظروفها ، وما تسعى إلى تحقيقه وإنجازه من خلال التسويق الابتكاري .

ويجب كذلك ملاحظة أنه ليس المهم هو وضع قائمة للمراجعة التسويقية تتوفر بها كل شروط القائمة الجيدة فقط ، وإنما من الأهمية بمكان أن يتم استخدام هذه القائمة لتعكس مراجعة

وفحص المتغيرات المؤثرة على نجاح عملية التسويق الابتكاري من عدمه ، وتبين كيف يمكن أن يتم تحسين بعض الجوانب المتعلقة بإدارة هذه العملية .

وبناءً على ما تم عرضه في هذا الفصل ، يمكن استنتاج مدى أهمية تقييم الأداء في مجال التسويق الابتكاري ، وكيفية إجراء هذا التقييم سواء عن طريق استخدام المعايير (المؤشرات) المرتبطة به ، أو عن طريق مراجعة عناصره المختلفة ، وما يضمه كل عنصر من نقاط فرعية . وإذا تم استخدام المدخلين معا في تقييم الأداء ، فإنه يتوقع أن تكون نتائج التقييم متشابهة أو متقاربة ، وذلك بفرض دقة وواقعية وصدق المعايير (المؤشرات) من ناحية ، وشمولية ودقة وصدق الأسئلة التي تحتوى عليها قائمة المراجعة[14]، من ناحية أخرى، والموضوعية وعدم التحيز عند استخدام كل منهما في التقييم . ويؤكد المؤلف هنا أنه لا يجب أن ينظر إلى عملية التقييم موضع الاعتبار على أنها تتم بهدف تصيد الأخطاء ، وإنما يجب النظر إليها كعملية تهدف لتحسين الأداء في مجال التسويق الابتكاري ، والارتقاء به ، بالشكل الذي يعود بالفائدة على المنشأة التي يتم بها هذا النوع من الابتكار .

أسئلة للمناقشة

1 - هل تختلف عملية تقييم التسويق الابتكاري في منظمة ما عن أي عملية تقييم لأي من أنشطة المنشأة ؟ وإذا كان هناك بعض الاختلافات ، فما هذه الاختلافات ؟ وكيف تؤثر على تقييم التسويق الابتكاري ؟

2 - ما النتائج التي يمكن التوصل إليها من خلال عملية تقييم الأداء في مجال التسويق الابتكاري ؟ وما دلالة هذه النتائج ؟ وكيف يمكن الاسترشاد بها لتحسين الأداء في هذا المجال ؟ اشرح مع الاستعانة بأمثلة .

3 - أي من معايير تقييم أداء التسويق الابتكاري يسهل توفير بيانات عنها ، وأيها يصعب ذلك ؟ ولماذا (في الحالتين) ؟ اشرح مع الاستعانة بأمثلة .

4 - إذا كانت معايير تقييم أداء التسويق الابتكاري تختلف من حيث أهميتها بالنسبة للمنشأة ، فكيف يمكن تحديد أهمية كل من هذه المعايير ،والتعبير عن هذه الأهمية ؟

5 - هل تعتقد أن تقييم الأداء في مجال التسويق الابتكاري ، يجب أن يتم بواسطة جهة داخل المنشأة أم بواسطة جهة محايدة من خارج المنشأة ؟ وما الجهة التي تقترحها (في الحالتين) ؟ وما الأسباب التي تستند إليها لتبرير اقتراحك ؟

6 - يرى البعض أنه يجب عدم استخدام أسلوب مراجعة التسويق الابتكاري حيث إنه يتيح الفرصة للتحيز الشخصي والبعد عن الموضوعية . ما هو رأيك ؟ وهل توافق على هذا الرأي أم لا ؟ وما الأسباب التي تستند إليها ؟

7 - بالرجوع إلى نماذج وحالات الابتكار الفعلي التي سبق عرضها في هذا الكتاب . المطلوب : اختيار عدد من هذه النماذج ، وتوضيح كيفية تقييمها باعتبارها تمثل أشكالاً للتسويق الابتكاري.

8 - يعتقد البعض أن التسويق الابتكاري عملية يصعب – إن لم يكن يستحيل- تقييم الأداء فيها . هل توافق على ذلك أم لا ؟ وإذا كنت لا توافق فما أسانيدك للرد على هذا الاعتقاد ؟

9 - على الرغم من أهمية عملية تقييم الأداء في مجال التسويق الابتكاري ، فإن هناك شركات عديدة لا تهتم بهذه العملية . في رأيك ما أسباب ذلك ؟ وما النتائج التي تترتب على عدم القيام بهذه العملية ؟

10 - في الفصل الثاني من هذا الكتاب ، تم عرض متطلبات التسويق الابتكاري . وفى الفصل العاشر منه ، تم عرض عملية تقييم التسويق الابتكاري . المطلوب : مناقشة العلاقة بين الموضوعين ، مع توضيح الحلقات Links المختلفة التي تربطهما معا .

11 - هل تعتقد أن نموذج قائمة المراجعة المقترح في هذا الفصل يصلح للتطبيق كما هو بجميع المنشآت أم لا ؟ ولماذا ؟ وإذا كان يحتاج إلى تغييرات ليلائم منشآت معينة دون أخرى ، فما هذه التغييرات ؟ وما المنشات التي تحتاج إلى إجراء هذه التغييرات عليه ، وذلك قبل استخدامه في عملية المراجعة بها ؟ اشرح بالتفصيل مع إعطاء أمثلة توضيحية .

هوامش ومراجع الفصل العاشر

(1) للحصول على مزيد من التفاصيل عن الرقابة الاستراتيجية ومداخلها المختلفة ، يمكن الرجوع إلى:

- Philip kotler, Marketing Management, op.cit.

(2) نظرا لان جميع هذه المعايير ترتبط بفترة زمنية ، فلن يتم ذكر الفترة الزمنية من الآن فصاعدا ، حيث إنها تفهم ضمنيا .

(3) اقترح هذا المعيار كمؤشر لقياس النجاح في الابتكار (الإبداع) بصفة عامة ، واستخدمه الكاتب هنا بالتطبيق على التسويق الابتكاري . أنظر :

- J. Kay, Fundamentals of Corporate Strategy: How Businesses Add Value (Oxford, U.K.: Oxford University, Press, 1993).

(4) - Ibid.

(5) - Ibid.

(6) - J. Tedd, C.Driver and P. Saunders, op., cit.

(7) - Ibid.

- B. Lucks, " Quality as a Strategic Weapon, " European Business Journal, Vol. 2, No.4 (1990) , pp. 34 – 47

(8) ومن أمثلة هذه المراجع :

- Carl McDaniel and Roger Gates, op., cit.

(9) يمكن الرجوع لمراجع بحوث التسويق لمعرفة المزيد من التفاصيل عن ذلك.

(10) - Max Hopper, "Rattling SABRE - New Ways to Compete on Information", Harvard Business Review (May – June 1990), p. 125

(11) يمكن الرجوع إلى مراجع بحوث التسويق لمعرفة هذه القواعد . ومن أمثلة هذه المراجع :

- محمود صادق بازرعة ، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية ، مرجع سبق ذكره .

(12) المصدر بتصرف : Adapted From

- Joe Tidd, John Bessant and Keith Pavitt, op., cit., pp. 364-367.

هذا وقد أضاف الكاتب أسئلة أخرى من عنده.

(13) سبق أن تم التأكيد في هذا المؤلف على خصائص التنظيم التي يجب توافرها ـ كأحد متطلبات التسويق الابتكاري ـ حتى يمكن تبنى وتطبيق التسويق الابتكـاري ، وذلك في الفصل الثاني من هذا المؤلف .

(14) يمكن الاسترشاد في هذا المجال بأدلة المراجعة التسويقية التي اقترحها بعض كتاب التسويق، ومنها الدليل العلمي للمراجعة التسويقية الذي تم اقتراحه في المرجع التالي :

- منى الغيص، وثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره.

مراجع مختارة

أولاً : مراجع باللغة العربية :

- أبو جمعة ، نعيم حافظ ، أساسيات وإدارة التسويق، (دبي، الإمارات العربية المتحدة: دار القلم للنشر والتوزيع، 1999م)
- أبو جمعة ، نعيم حافظ ، "نماذج واقعية للابتكار في مجال التسويق"، مجلد المؤتمر السنوي الثاني للعلوم الإدارية، منظمات الأعمال في مواجهة التحديات الجديدة: الأداء المحلي والأداء العالمي، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية الإدارة والاقتصاد (16-18 نوفمبر 1997م)، ص- ص 309-318.
- الحداد، عوض، "نحو استراتيجية متكاملة للتخطيط لإنشاء نظام للتسويق الإلكتروني"، المؤتمر العلمي السنوي الثاني للاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، المجلس الأعلى للجامعات بمصر، المجلد الأول (6-7 إبريل 2000)، ص- ص 1-21.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن، وجمال الدين محمد المرسي، المنشآت التسويقية، مدخل وصفي تحليلي (الكويت : دار الفلاح للنشر والتوزيع، 1993م).
- الغيص، منى، وثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة التسويق (الكويت : دار الفلاح للنشر والتوزيع، 1994م).
- بازرعة، محمود صادق، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية.(السعودية: دار العبيكان، 1996م).
- بازرعة، محمود صادق، إدارة التسويق ، الجزء الأول (القاهرة: دار النهضة العربية، 1983).
- صقر هدى، "معوقات التفكير والسلوك الابتكاري لدى المديرين"، مجلة الإدارة (أكتوبر 1993م)، ص - ص 6-36.
- عقيلي عمر، وقحطان العبدلي، وحمد الغدير، مبادئ التسويق : مدخل متكامل، (عمان،الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1994م).
- معلا، ناجي، بحوث التسويق : مدخل منهجي تحليلي (الأردن، عَمّان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2002م).

ثانياً : مراجع باللغة الإنجليزية :

- Abougomaah, Naeim H., John L. Schlactor and William Gaidis, "Elimination and Choice Phases in Evoked Set Formation", the Journal of Consumer Marketing, Vol. 4, No. 4(Fall 1987), pp. 67-73.
- Arens, William E., Contemporary Advertising, (Burr Ridge, Illinois : McGraw-Hill, 1999).
- Bishop, Patrick, and Jennifer A. Bishop, Money Tree Marketing (New York, N.Y. : AMACOM, American Management Association, 2001).
- Book, A.C., and N.D Cary, The Television Commercials, (New York, N.Y : Decker Communications, 1970).
- Bryson, B., Made in America (London, U.K: Minerva, 1994).
- Carter, C.F., and P.R. Williams, Investment in Innovation, (London, U.K, OUP, 1958).
- Christopher, M.G., A.Payne, and D.Ballantyne, Relationship Marketing (Oxford, U.K. : Heinemann, 1994).
- Clancy, Kevin J., and Robert S.Shulman, The Marketing Revolution: A Radical Manifesto for Dominating the Marketplace, (New York, N.Y : Harper Business, 1991).
- Cooper, R.G., "The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure", Journal of Marketing, Vol. 34, No.3 (1979), pp 93-103.
- Crawford, C., New Products Management, 3rd ed. (Homewood, Illinois, Irwin, 1991).
- Czinkota, Michael, and Masaaki Kotable, "Product Development the Japanese Way", The Journal of Business Strategy, (November/December 1990), pp. 31-36.

- Davidson, J.H., Offensive Marketing or How to Make Your Competitors Followers, 2nd ed, (Harmondswoth, U.K: Penguin, 1987).
- DeNitto, Emily, "Hypermarkets Seen to Be Big Flop in U.S"., Advertising Age, (October, 4, 1993), p. 20.
- Drucker, Peter, Innovation and Enterpreneurship (New York, N.Y. : Harper and Row, 1985).
- Elaine, Underwood, "Why I'm a Home Shopper," Brandweek (April 19, 1993), pp. 23-28.
- Ellen, Pam Scholder, William O. Vearden, and Subhash Sharma, "Resistance to Technological Innovation: An Examination of the Role of Self - Efficacy and Performance Satisfaction", Journal of the Academy of marketing Science,Vol. 19, No.4 (1991), pp. 297-307.
- Engle, James F., Martin Warshaw and Thomas C. Kinnear, Promotional Strategy, (Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc. 1991).
- Freeman, Laurie, "New Diapers Fight", Advertising Age, March 5,1990), p.4.
- Gibbons, J. Langrish, M. W.G. Evans and F.R. Jevon, Wealth from Knowledge-Studies of Innovations in Indnstry (London, U.K: MacMillian, 1972).
- Goldsmith, Al, "Mystry Shopping 101", Quirk's Marketing Research Review (January, 1997), pp. 33-34.
- Groth, John C., and Stephen W. McDaniel, : "The Exclusive Value Principle: The Basis for Prestige Pricing", Journal of Consumer Marketing, Vol. 10, No. 1, (1993), pp. 10-16.
- Haire, Mason, "Projective Techniques in Marketing Research" Journal of Marketing, (April 1950), pp. 649-656.

- Heskett, James L., "Lessons in the Service Sector", Harvard Business Review, (March-April, 1987), pp. 124-126.
- Hopper, Max, "Rattling SABRE - New Ways to Compete on Information", Harvard Business Review (May – June 1990), p. 125
- Kay, J., Fundamentals of Corporate Strategy: How Businesses Add Value (Oxford, U.K.: Oxford University, Press, 1993).
- Kotler, Philip and Gary Armstrong, Marketing: An introduction (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc. 1993).
- Labich, Kenneth, "The Innovators", Fortune (June6, 1988), pp51-64.
- Leads, Barry, "Mystry Shopping for the Financial Service Industry Then and Now", Ouirk's Marketing Research Review (January, 1996), pp. 12-13, 24-26.
- Leonard - Barton, D., Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation (Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1995)
- Levitt, B., and J. March, "Organizational Learning", Annual Review of Sociology, (1988), 114, pp. 319-340.
- Lucks, B., "Quality as a Strategic Weapon," European Business Journal, Vol. 2, No.4 (1990) , pp. 34 – 47
- Marshall, Judith J., and Hairre Vredenberg, "An Empirical Study of Factors Influencing Innovation Implementation in Industrial Sales Organizations", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 20, No.3 (1992), pp. 205-215.
- McDaniel, Carl, and Roger Gates, Marketing Research Essentials, 3rd ed (Cincinnati, Ohio, Southwestern College Publishing, 2001).
- McDonald, M. "SMEs – Twelve Factors for Success in the 1990s" Business Growth and Profitability, Vol. 1, No.1 (1990), pp. 11-19.

- Michalko, Micheal, Thinkertoys (Berkeley, California: Ten Speed Press, 1991).
- Mitchell, R., "How 3M Keeps the New Products Coming", in J.Henry and D.Walker (eds) Managing Innovation (London, U.K: Sage, 1991) pp. 171-181.
- Mole, Doreen, "Projective Techniques to Uncover Consumers" Attitudes", Quirk's Marketing Research Review (March, 1992), pp. 26-28.
- Peters, T.J., and R.H. Waterman, In Search of Excellence : Lessons from American's Best Run Companies, (New York, N.Y. Harber and Row, 1982).
- Philip Kotler, Marketing Management, 8th ed. (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall Inc. 1994).
- Piirto, Rebecca, "Measuring Minds in the 1990s," American Demographics (October 1990), pp. 31-35.
- Pride, William M., and O.C Ferrell, Marketing : Concepts and Strategies (Boston, New York : Houghton Mifflin Co., 2000).
- Quirk, Tom, "Mystry Shopping Develps New Image", Quirk`s Marketing Research Review (January, 1996), pp. 42, 72.
- Rothwell, R., "The Characteristics of Successful Innovators, and Technically Progressive Firms", R & D Management, Vol. 7, No. 3 (1977), PP. 191-206.
- Schiffman, L., and L. Kanuk, Consumer Behavior, (New Delhi, India : Prentice - Hall of India, 1995).
- Schindler, Robert M., and Allan R. Wiman, "Effects of odd Pricing on Price Recall", Journal of Business Research, (Nov. 1989), pp. 165-177.

- Song, Michael X., and Mark E. Parry, "R & D - Marketing Integration in Japanese High - Technology firms: Hypotheses and Empirical Evidence", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 21, No. 2 (1993), pp. 125-133.
- Sounder, W. and J.Sherman, Managing New Technology Development (New York, N.Y. : McGraw - Hill, 1994)
- Tidd, Joe, John Bessant and Keith Pavitt, Managing Innovation, (New York, N.Y.: John Wiley & Sons, 1997).
- Tedd, Joe, C.Driver and P. Saunders, "Linking Technological, Market and Financial Indicators of Innovation", Economics of Innovation and New Technology, No. 4 (1996), pp. 155 – 172
- Wilson, R. M. S., and Colin Gilligan, Strategic Marketing Mangement : Planning, Implementation and Control (Oxford, U.K: Butterworth Heinemann, 1998).
- Woodward, Calvin, "Watch and Learn", as appeared in the Fort Wirth Star Telegram (June, 21, 1997), pp. c1-c2.
- Zeithmal, C.P., and A. Zaithmal, "Environmental Management: Revising the Marketing Perspective", Journal of Marketing, Vol. 48 (Spring 1984), pp. 46-53